



Stefan Scheller

# Praxisleitfaden erfolgreiche Personal- gewinnung für KMU

Strategien für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting für kleine und mittelständische Unternehmen

Stefan Scheller

# Praxisleitfaden erfolgreiche Personalgewinnung für KMU

Strategien für Employer Branding, Personalmarketing und  
Recruiting für kleine und mittelständische Unternehmen

Praxisleitfaden erfolgreiche Personalgewinnung für KMU

**ISBN:** 978-3-96276-074-8

**Verlag:** DATEV eG, 90329 Nürnberg

**Stand:** Februar 2022

**Art.-Nr.:** 35494/2022-02-01

**Titelbild:** © Antonioguilem – [www.stock.adobe.com](http://www.stock.adobe.com)

**Druck:** CPI Books GmbH, Birkstraße 10, 25917 Leck



© 2022 Alle Rechte, insbesondere das Verlagsrecht, allein beim Herausgeber.

Die Inhalte wurden mit größter Sorgfalt erstellt, erheben keinen Anspruch auf eine vollständige Darstellung und ersetzen nicht die Prüfung und Beratung im Einzelfall.

Dieses Buch und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung der DATEV eG unzulässig.

Im Übrigen gelten die Geschäftsbedingungen der DATEV eG.

Angaben ohne Gewähr

**Auch als E-Book erhältlich unter ISBN: 978-3-96276-075-5**

## Stefan Scheller



Stefan Scheller ist HR-Influencer und Gründer von PERSOBLOGGER.DE, einem der bekanntesten deutschsprachigen Online-Portale für die HR-Praxis. Auf der Plattform sind aktuelle Fachinformationen, Studien und Infografiken zum Download, ein Eventkalender sowie eine Jobbörse kosten- und anmeldefrei zugänglich. Neben Übersichten rund um die HR-Szene (Blogs, Podcasts und

Fachliteratur) werden spannende Startups präsentiert.

Der Podcast Klartext HR ergänzt die vielfältigen Inhalte um ein eigenes Audio-Format mit Themen rund um New Work, New Management, Change, Recruiting und Lernen.

In seinem Hauptberuf ist Stefan Scheller als HR-Manager verantwortlich für die Arbeitgeberkommunikation der DATEV eG in Nürnberg und berät intern zu Employer Branding, Personalmarketing, Recruiting, New Work und digital HR.

Zuletzt veröffentlichte er den Praxisleitfaden Homeoffice und mobiles Arbeiten zusammen mit Rechtsanwalt Christian Beck und tourt als Keynote Speaker bei HR-Kongressen und Fachveranstaltungen.

Website: <https://persoblogger.de>

Podcast: <https://persoblogger.de/klartext-hr>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/persoblogger-stefan-scheller>

Twitter: @Persoblogger

Facebook: <https://www.facebook.com/Persoblogger>

XING: <https://www.xing.com/news/pages/persoblogger-de-1944>



## Editorial

Gehören auch Sie zu den Unternehmerinnen und Unternehmern, die über einen Fachkräftemangel klagen? Stand vor einigen Jahren noch die Gewinnung neuer Kundensegmente oder Mandate im Fokus der Akquise-Bemühungen, so rückt vielerorts die Personalgewinnung an die erste Stelle der Prioritäten. Gerade im Handwerk, dem Einzelhandel oder auch im Bereich der Steuer- und Rechtsberatung sowie der Wirtschaftsprüfung suchen Personalverantwortliche händeringend nach Fachkräften. Und mit dem Blick auf die Jobrollen IT oder medizinisches Fachpersonal wird klar, dass die betriebswirtschaftliche Herausforderung Fachkräftemangel sehr schnell zu einem volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Problem (Stichwort Pflege) werden kann. Auch der IT-Branchenverband bitkom hat in seiner jährlichen Erhebung zu den Vakanzen bei Mitgliedsunternehmen im Januar 2022 die IT-Fachkräftelücke mit 96.000 unbesetzten Stellen beziffert.

Der Handlungsbedarf scheint folglich groß zu sein. Allerdings fehlt gerade in KMU oft das Wissen um die Möglichkeiten und Methoden moderner Personalgewinnung. Ein kleiner Trost: Kein Unternehmen ist dem Fachkräftemangel zwangsläufig unterworfen. Es ist nur deutlich anspruchsvoller geworden in einem sich stetig verengenden Arbeitsmarkt – der sich dazu durch die Digitalisierung auch inhaltlich immer weiter transformiert – Fachkräfte für sein Unternehmen zu gewinnen. In den letzten Jahren wird in diesem Zusammenhang von einem Wandel des Arbeitgebermarkts (in dem sich die Unternehmen aus einer Vielzahl von Bewerbenden entscheiden können) hin zum Arbeitnehmermarkt (bei dem insbesondere hochqualifizierte Jobsuchende mit Kussband von allen Arbeitgebern genommen werden) die Rede.

Dieser Praxisleitfaden setzt genau an dieser Stelle an: Beginnend mit Überlegungen zum eigenen Unternehmen als Ausgangszustand, werden Sie systematisch durch die Prozesskette von Employer Branding, Personalmarketing, Recruiting, Onboarding und Mitarbeiterbindung geführt. Personalgewinnung wird dabei zwar ganzheitlich gedacht, der inhaltliche Schwerpunkt liegt jedoch deutlich auf der „Gewinnung“ von neuen Fachkräften. Und insbesondere darauf, wie die Sichtbarkeit des eigenen Unternehmens (der Arbeitgebermarke) bei den gesuchten Zielgruppen systematisch erhöht werden kann.

Natürlich kann ich Ihnen keine Garantie dafür geben, dass Sie mit den Impulsen aus diesem Buch gleichermaßen alle Ihre Herausforderungen bei der Personalgewinnung lösen. Aber Sie sind trotzdem deutlich besser aufgestellt im von der Unternehmensberatung McKinsey schon 1997 geprägten und seither oft zitierten Begriff „War for Talents“.

Auch wenn in einigen Kapiteln der theoretische Background eines Themas ausführlicher erläutert wird, so stammen die Inhalte doch sämtlich aus der Praxis, angereichert mit wertvollem Marktwissen.

Vorab gleich die alles entscheidende Erfolgsformel bei der Personalgewinnung:

$$\text{Erfolg} = \text{Attraktivität} \times \text{Sichtbarkeit}$$

Was genau es damit auf sich hat? Lesen Sie selbst!

*Nürnberg, im Februar 2022*

*Stefan Scheller*

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>9</b>
1.1	Ganzheitliches Verständnis .....	10
1.2	Formel für den Erfolg bei der Personalgewinnung ....	11
1.3	Die Generationen.....	12
1.4	Zum Umgang mit den folgenden Kapiteln .....	14
<b>2</b>	<b>Employer Branding.....</b>	<b>16</b>
2.1	Wozu braucht mein Unternehmen eine Arbeitgebermarke?.....	17
2.2	Die Arbeitgeberpositionierung.....	18
2.3	Die Employer Value Proposition .....	19
2.4	Der Aufbau einer Arbeitgebermarke.....	20
2.4.1	Einbindung der Mitarbeitenden.....	21
2.4.2	Die kulturelle Passung.....	22
2.4.3	Analyse der Zielgruppen bzw. des Wettbewerbs .....	23
2.4.4	Die Konkurrenz durch Großunternehmen und Konzerne .....	23
2.4.5	Authentizität .....	25
2.4.6	Einbezug der Unternehmensmarke .....	25
2.4.7	Unterstützung durch Markenexperten .....	26
2.5	Zusammenfassung & Fazit zum Thema Arbeitgebermarke.....	27



<b>3</b>	<b>Personalmarketing .....</b>	<b>29</b>
3.1	Markenkontaktpunkte .....	29
3.1.1	Ein Must Have: Der Karrierebereich Ihrer Website....	30
3.1.2	Karriereblog.....	37
3.1.3	Imagevideos.....	40
3.1.4	Imageanzeigen .....	43
3.1.5	Google Ads / Google Displaynetzwerk.....	43
3.1.6	Broschüren/Flyer .....	44
3.1.7	Arbeitgeberwerbung „für kleines Geld“ .....	45
3.1.8	Werbegeschenke .....	48
3.1.9	Hochschulmarketing .....	49
3.1.10	Talentwettbewerbe .....	50
3.1.11	Arbeitgeber-Siegel .....	51
3.1.12	Arbeitgeberrankings.....	53
3.1.13	Karriere-Newsletter .....	54
3.1.14	Arbeitgebermarketing an öffentlichen Orten.....	55
3.2	Nicht bzw. wenig steuerbare Markenkontaktpunkte..	56
3.2.1	Arbeitgeberbewertungsportale .....	57
3.2.2	Mitarbeiter für Bewertungen aktivieren .....	60
3.2.3	Arbeitgeberbewertungen löschen lassen .....	60
3.2.4	Fragen auf kununu .....	61

<b>4</b>	<b>Recruiting .....</b>	<b>63</b>
4.1	Die Stellenvakanz .....	63
4.2	Die Stellenanzeige – der unterschätzte Klassiker .....	64
4.2.1	Die Formulierung einer Stellenanzeige .....	65
4.2.2	Rechtliche Fallstricke beim Formulieren einer Stellenanzeige.....	71
4.2.3	Gendern in Stellenanzeigen .....	73
4.2.4	Keywords in Stellenanzeigen .....	74
4.2.5	Das Schalten der Stellenanzeige .....	75
4.3	Printanzeigen.....	75
4.4	Online-Stellenanzeigen .....	77
4.4.1	Stellenbörsen und Suchmaschinen.....	77
4.4.1.1	Google for Jobs .....	77
4.4.1.2	Große Reichweitenbringer .....	79
4.4.2	Stellenanzeigen schalten .....	82
4.4.3	Programmatic Job Advertising .....	82
4.4.4	Agenturen .....	83
4.4.5	Erfolgscontrolling Stellenanzeigenschaltung .....	83
4.5	Latent Wechselwillige .....	85
4.6	Social Media Netzwerke .....	86
4.6.1	Facebook.....	90
4.6.1.1	Die Einrichtung einer Facebook-Karriereseite .....	93
4.6.1.2	Stellenanzeigen auf Facebook.....	95
4.6.2	XING .....	96
4.6.2.1	Employer Branding auf XING .....	97
4.6.2.2	Stellenanzeigen auf XING .....	98
4.6.2.3	Active Sourcing auf XING .....	99

4.6.2.4	Vorteile und Nachteile von Active Sourcing .....	99
4.6.2.5	Networking mit XING.....	101
4.6.3	LinkedIn .....	102
4.6.4	Twitter.....	104
4.6.5	Instagram.....	105
4.6.6	YouTube .....	106
4.6.7	TikTok .....	107
4.6.8	SnapChat.....	109
4.6.9	WhatsApp .....	109
4.6.10	Zum Influencer werden oder Influencer nutzen.....	110
4.6.11	Virale Effekte nutzen .....	112
4.7	Mitarbeiterempfehlungen .....	113
4.8	Corporate Influencer .....	114
4.9	Kandidatendatenbanken.....	115
4.10	Recruitment .....	116
4.11	Karriereveranstaltungen.....	118
4.12	Inhouse-Veranstaltungen für Bewerber.....	119
4.13	Guerilla Recruiting .....	120
4.14	Einsatz von Personaldienstleistern (Headhunter)....	121
4.15	Leiharbeitnehmer .....	123
4.16	Personalauswahl.....	123
4.16.1	Die Bewerbungsunterlagen.....	126
4.16.2	Eingangsbestätigung.....	127
4.16.3	Sichtung der Bewerbungsunterlagen .....	128
4.16.4	Noten .....	130

4.16.5	Arbeitszeugnisse .....	131
4.16.6	Rechtliches zu Bewerbungsunterlagen .....	132
4.16.7	Telefoninterviews.....	133
4.16.8	Video-Interviews.....	133
4.16.9	Das Vorstellungsgespräch.....	134
4.16.10	Auswahlverfahren.....	138
4.16.11	Die Einstellungsentscheidung.....	141
4.17	Talentrelationship Management (TRM) .....	142
4.17.1	Erfolgskennzahlen im Recruiting .....	145
4.17.1.1	Häufig genutzte Recruiting-KPI .....	147
4.17.1.2	Herausforderungen beim Erheben der Recruiting-KPI .....	149
4.17.1.3	Umgang mit Recruiting-KPI.....	149
<b>5</b>	<b>Onboarding .....</b>	<b>151</b>
5.1	Der erste Arbeitstag .....	151
5.2	Arbeitsplatz und Arbeitsausstattung .....	152
5.3	Einarbeitungspläne.....	153
5.4	Paten und sonstige Ansprechpartnerinnen .....	153
5.5	Lizenzen, Rechte und Schlüssel.....	154
5.6	Informationsmanagement .....	154
<b>6</b>	<b>Mitarbeiterbindung.....</b>	<b>155</b>
6.1	Feelgood Management.....	158
6.2	Personalentwicklungsmaßnahmen .....	160
<b>7</b>	<b>Abschließendes Fazit.....</b>	<b>161</b>



# 1

## Einleitung

---

In Zeiten des kontrovers diskutierten Fachkräftemangels fällt es vielen Unternehmen und Selbstständigen zunehmend schwer, geeignetes qualifiziertes Personal zu finden. Hinzu kommt der Generationenwechsel, bei dem die geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsleben ausscheiden und die eher geburtenschwächeren Jahrgänge nachrücken. Dieser demografische Effekt verschärft die Situation der Mitarbeitersuche vielerorts erheblich.

Mittelfristig kann diese Entwicklung zu einer massiven Wachstumsbremse für die wirtschaftliche Leistungskraft deutscher Unternehmen werden. Diese gesamtwirtschaftlichen Effekte treffen dabei die Unternehmen jedoch höchst unterschiedlich. Und damit ist auch klar, dass Personalverantwortliche einen Einfluss auf die Entwicklung ihrer eigenen Organisation nehmen können.

Dieser Praxisleitfaden verzichtet bewusst auf wissenschaftliche Tiefe zugunsten von leichter Lesbarkeit. Auch mögen manche treuen Leserinnen und Leser den von meinem Portal bekannten kritisch hinterfragenden Ton vermissen. Dieses Fachbuch soll Ihnen jedoch zuerst einmal die Grundlagen des Handelns vermitteln und will Impulse setzen zum tieferen Eintauchen in die Themen. Er ist deshalb auch keine one-size-fits-all Musterlösung, sondern soll Sie -quasi als Einstieg- erst einmal zum Denken anregen.

Der Schwerpunkt der dargestellten Impulse betrifft den Bereich der Personalgewinnung. Mit Blick auf die Ganzheitlichkeit hinter Ihren Recruiting-Aktivitäten werden Punkte wie Personalauswahl, Onboarding und das Thema Mitarbeiterzufriedenheit zumindest ansatzweise ebenfalls dargestellt.

## 1.1 Ganzheitliches Verständnis

Auch wenn dieser Praxisleitfaden im Titel von „Personalgewinnung“ spricht, würde ich Sie gerne für ein ganzheitliches Verständnis begeistern: Denn zweifellos ist das Halten von Mitarbeitenden genauso hilfreich wie das Einstellen von neuen Teammitgliedern – und dabei deutlich wirtschaftlicher. Insofern besteht erfolgreiche Personalgewinnung de facto auch aus dem Halten von bestehenden Beschäftigten sowie der sogenannten (internen) Karrieremobilität, also dem internen Wechsel von einer Position an eine andere nebst konsequenter Weiterbildung und Qualifikation (neudeutsch Upskilling bzw. Reskilling), zum Beispiel, um benötigte relevante Skills unternehmensintern aufzubauen.



Quelle: eigene Darstellung

## 1.2 Formel für den Erfolg bei der Personalgewinnung

Mittels einer vergleichsweise einfachen Formel möchte ich bei Ihnen gerne ein Verständnis dafür schaffen, wann Sie erfolgreich sind mit Ihren Aktivitäten in der Personalgewinnung. Diese lautet:

$$\text{Erfolg} = \text{Attraktivität als Arbeitgeber} \times \text{Sichtbarkeit}$$

Auch wenn diese Gleichung (ein Produkt aus zwei Faktoren) letztlich stark vereinfacht ist, lässt sich darauf sehr gut aufbauen. Denn es helfen Ihnen keine noch so perfekte Personalmarketing-Kampagne und keine viralen Clues, die Ihnen zwar herausragende Sichtbarkeit verschaffen, jedoch Sie als Arbeitgeber letztlich nicht wirklich attraktiver machen. Umgekehrt sind tolle Arbeitsbedingungen, überdurchschnittliche Bezahlung und eine zukunftsfähige Marktstellung auch wenig wert, wenn diese Bedingungen nicht bei den relevanten Zielgruppen sichtbar werden. Ist also ein Faktor in der Formel null oder nahezu null, wird es Ihnen nicht wirklich gelingen erfolgreich Personal zu gewinnen.

Behalten Sie das im Hinterkopf, wenn wir im Folgenden vor allem darüber sprechen, wie Sie mittels Employer Branding und Personalmarketing auf den zweiten Faktor (Sichtbarkeit) einwirken können. Die grundlegende und nachhaltige Attraktivität als Arbeitgeber steigern Sie dadurch nur begrenzt. Aber vermutlich liegt gerade dort die meiste Arbeit für Sie.



### 1.3 Die Generationen

Da in den Ausführungen häufiger von den unterschiedlichen Generationen die Rede ist, vorab eine kurze Erläuterung, wer gemeint ist bei den Begriffen

- Babyboomer,
- Generation X,
- Generation Y,
- Generation Z.

Dabei gehe ich neben der ungefähren zeitlichen Definition der jeweiligen Geburtsjahre<sup>1</sup> ebenfalls auf das in verschiedenen Studien untersuchte vorherrschende Verhältnis zur Arbeit ein.

#### **Babyboomer – „Leben und leben lassen.“**

Während Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg in Trümmern lag, wuchs die sog. Babyboomer-Generation auf. In Deutschland war der Babyboom mit sehr starken Geburtsraten von Mitte der 50er Jahre bis Mitte der 60er Jahre. Diese Generation wurde geprägt vom Mangel an Möglichkeiten aufgrund der Nachkriegsjahre. Das Lebensmotto der Generation lautet „Leben und leben lassen“ und war eher wenig zielorientiert ausgelegt.

#### **Generation X – „Streng Dich an, dann wird was aus Dir!“**

Der Ausdruck wurde durch den 1991 erschienenen Roman „Generation X“ von Douglas Coupland bekannt und meint die auf die Babyboomer folgende Generation, die Mitte der 60er bis Mitte der 80er Jahre geboren wurde.

---

<sup>1</sup> Da es zwischen den Generationen fließende Übergänge gibt, finden sich je nach Quelle leicht abweichende Geburtsjahrgänge.

Die Generation X hat selbst keinen Mangel erlebt wie die Babyboomer, wurde allerdings von dieser großgezogen. Insofern ist es wenig verwunderlich, dass deren Lebensgefühl mit „Hast Du was, dann bist Du was“ bzw. „Streng Dich an, damit was aus Dir wird!“ beschrieben werden kann.

Diese Generation legt einen Schwerpunkt auf Beruf und Erfolg. Die Generation gibt sich ehrgeizig, konsumorientiert und „busy“.

### **Generation Y – „Ich will, weil ich kann.“**

Zu dieser Generation gehört, wer um den Jahrtausendwechsel im Teenageralter war, also Mitte bis Ende der 1980er Jahre geboren wurde. Daher auch der Begriff „Millennials“. Diese Generation wuchs oft als Einzelkind auf und ist groß geworden in der materiellen Sicherheit, die die Generation X, gestärkt durch das Erbe der Babyboomer, aufgebaut hat. Die Generation, die als erste als „Digital Natives“ bezeichnet wurde, ist stark technikaffin aufgewachsen. Computer und Internet sind für sie Selbstverständlichkeiten.

Da häufig beide Elternteile einer Berufstätigkeit nachgingen, kennen zahlreiche Ypsiloner ihre Eltern eher in der Rolle der überarbeiteten, gestressten Väter und Mütter.

Als Reaktion auf diese Erfahrungen entstand bei der Generation Y die Frage, ob das so sein muss und ob Geldverdienen allein glücklich macht. Überhaupt ist die Sinnfrage bzw. die Frage nach dem Spaß einer Tätigkeit ein wesentliches Kennzeichen dieser Y-Generation. Im Berufsleben legt sie allerdings mehr Wert auf eine ausgewogene Balance zwischen Leben und Arbeit als auf einen schnellen Aufstieg und eine Führungskarriere.

### Generation Z – „Hier bin ich. Beachte mich!“

Die Generation Z ist die nachfolgende Generation der Millennials, die zwischen 2000 und heute zur Welt gekommen sind.

Aufgrund ihrer frühen Gewöhnung an die ständige Verfügbarkeit des Internets sowie digitaler Kommunikationsmedien wie Smartphones, durchlaufen diese Kinder eine andere Entwicklung. Der Generation Z sagt man nach, dass sie nach außen etwas darstellen möchte und angetrieben wird durch das Streben nach Anerkennung. Ausgelöst worden ist dieses Verhalten unter anderem durch das häufig auftretende Verhalten sogenannter „Helikoptereltern“ der Generation Y.

Und erkennen Sie sich in den Beschreibungen wieder?

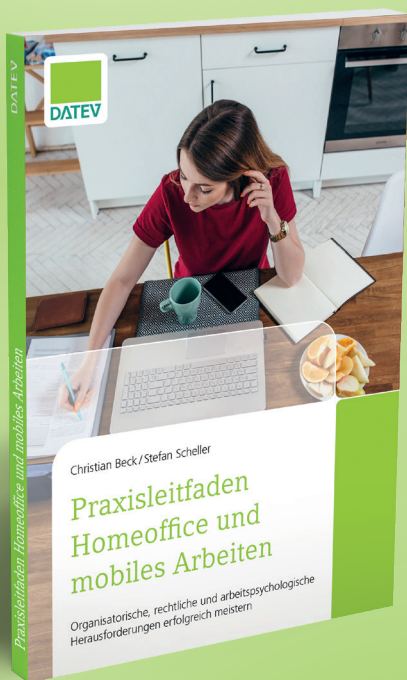
#### Hinweis

Beachten Sie im Umgang mit den beschriebenen Generations-Typisierungen, dass es sich um eine starke Vereinfachung handelt. De facto sind die individuellen Ausprägungen quer durch alle Generationen sehr unterschiedlich.

### 1.4 Zum Umgang mit den folgenden Kapiteln

In den folgenden Kapiteln erfahren Sie, wie Sie erfolgreich Personal gewinnen bzw. welche Grundvoraussetzungen Sie dafür erfüllen sollten.

Die Inhalte werden dabei in fünf prozessuale Bereiche aufgliedert. Im Sinne des eben erwähnten ganzheitlichen Verständnisses, gebe ich Ihnen auch zum Thema Onboarding und Mitarbeiterbindung einige Tipps, da diese helfen können, Ihren Recruiting-Bedarf zu reduzieren.



Unser Buchtipp

## Herausforderungen im Homeoffice erfolgreich meistern

Die Tätigkeit im Homeoffice hat durch die Corona-Krise schlagartig eine immense Bedeutung, gleichzeitig aber auch eine große Akzeptanz in vielen Unternehmen erlangt. Lesen Sie, was bei der Umstellung auf mobiles Arbeiten zu beachten ist, welche Bedingungen an ein erfolgreiches und gesundes Homeoffice gestellt werden und wie Kommunikation und Führung auf Distanz funktionieren. Dabei werden Lösungen aufgezeigt, um einen erfolgreichen Wechsel ins Homeoffice zu ermöglichen.

### Das Buch auf einen Blick:

- Mobilen Arbeitsplatz einführen und etablieren
- Arbeits-, Gesundheits- und Datenschutz sowie Haftungsfragen
- Rechte und Pflichten des Arbeitgebers

**Praxisleitfaden Homeoffice und mobiles Arbeiten**

**ISBN Print:**  
978-3-96276-048-9

**ISBN E-Book:**  
978-3-96276-049-6

**19,99 Euro (brutto)**

### Neugierig auf mehr?

DATEV-Bücher finden Sie unter [www.datev.de/buch](http://www.datev.de/buch) und bei unseren Kooperationspartnern [www.schweitzer-online.de](http://www.schweitzer-online.de) und [www.sack.de/datev-buch](http://www.sack.de/datev-buch).

**Übrigens:** Sie können unsere Bücher auch im Buchhandel vor Ort oder online erwerben.